



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

**André Luiz Nascimento Vilela**

Universidade Federal Fluminense

[andrevilela01@gmail.com](mailto:andrevilela01@gmail.com)

**Letícia Helena Medeiros Veloso**

Universidade Federal Fluminense

[lveloso.uff@gmail.com](mailto:lveloso.uff@gmail.com)

**Resumo:** Uma das questões chave para uma boa gestão nas instituições de ensino superior é possuir uma administração profissional capaz de conduzir a organização ao sucesso, garantindo assim a sua sustentabilidade perante a sociedade. A Governança Corporativa propõe um uso eficiente dos recursos, bem como o uso de mecanismos de transparência e prestação de contas. O ensino superior brasileiro vem experimentando rápida expansão, seja no âmbito público, seja no privado. Diante deste cenário, é fundamental um sistema de gestão que auxilie o administrador educacional em suas funções, objetivando a construção de um padrão de excelência educacional, possibilitando um ensino de qualidade. Uma vez que não possuímos ainda um modelo específico de gestão para as instituições de ensino superior, este artigo se propõe a discutir o modelo da Governança Corporativa, modelo este pautado nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Este modelo, o artigo argumenta, pode ser considerado como um caminho, ou mesmo uma base, para a melhoria da gestão, bem como da qualidade da educação. Os benefícios trazidos às empresas, e às IFES, que adotaram o sistema de governança corporativa validam sua utilização em qualquer tipo de organização, uma vez que o foco de tal sistema são justamente os ganhos com a qualidade.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa, Gestão Educacional, Sustentabilidade

### Abstract

One of the most important issues in good educational management practice in colleges and universities is the ability to achieve a mode of professional management that may lead the organization to success and thus ascertain its sustainability before society. Corporate Governance is one such mode, for it proposes the effective use of resources, as well as good mechanisms for transparency and accountability. The Brazilian system of colleges and universities, whether public or private, has been experiencing rapid growth. In this scenario, it is crucial that organizations develop an adequate management system to aid the educational manager in his or her duties, thus leading to educational excellence which, in turn, enables top quality teaching and learning. Since we do not as yet have a specific management model for educational institutions, this article discusses the model of Corporate Governance as a useful tool towards this goal, given that it is based on principles of transparency, equity,

accountability, and corporate responsibility. This model, the article argues, can be considered a path, or even a base, towards management and educational excellence. As the article also argues, the benefits reaped by both corporations and educational institutions that have adopted a corporate governance model are many, thus validating their employment in any kind of organization that may benefit from precisely the focus of such system: gains in quality.

**Keywords:** Corporate Governance, Educational Management, Sustainability

## 1 – Introdução

Um das questões chave para uma boa gestão nas instituições de ensino superior é possuir uma administração profissional capaz de conduzir a organização ao sucesso, garantindo assim a sua sustentabilidade perante a sociedade. A Governança Corporativa propõe o uso eficiente dos recursos, bem como o uso de mecanismos de transparência e prestação de contas (BOGONI, 2010).

O ensino superior brasileiro vem experimentando rápida expansão, seja no âmbito público, seja no privado. No momento encontra-se entre os maiores mercados potenciais do mundo, sendo o maior da América Latina. Atualmente, estão em funcionamento mais de 2.300 instituições de ensino superior, mantendo mais de 6 milhões de alunos matriculados, NETO (2014, p. 17).

Podemos dizer, então, que em termos quantitativos a educação no país avançou bastante. Resta, agora, o desafio de se aumentar a qualidade dessa educação. Diante deste cenário é fundamental um sistema de gestão que auxilie o administrador educacional em suas funções, objetivando a construção de um padrão de excelência educacional, possibilitando um ensino de qualidade.

Parte-se aqui do princípio de que somente através da eficiência na gestão é que o País conseguirá elevar seu padrão de educação.

O gerenciamento educacional se torna assim uma questão fundamental: gerir uma instituição de ensino é uma tarefa árdua, devido a sua complexidade através das legislações brasileiras, da regulamentação, da avaliação, dos órgãos governamentais que controlam toda esfera educacional no Brasil.

Portanto, se as instituições de ensino não tiverem uma gestão eficiente, profissional, capaz de garantir sua excelência, sua sustentabilidade será interrompida num curto espaço de tempo.

Com os avanços na sociedade brasileira, a profissionalização de gestão nas universidades se torna essencial. Somente desta forma, de uma melhor gestão, poderemos caminhar para um padrão de excelência e qualidade da educação superior brasileira.

Uma vez que não possuímos ainda um modelo específico de gestão para as instituições de ensino superior, este artigo se propõe a discutir o modelo da Governança Corporativa, modelo este pautado nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Este modelo, o artigo argumenta, pode ser considerado como

um caminho, ou mesmo uma base, para a melhoria da gestão, bem como da qualidade da educação.

A governança corporativa é utilizada em grandes organizações -- várias delas sendo multinacionais, outras nacionais -- muitas delas bem gerenciadas. Na verdade, este modelo de gestão é aplicável a qualquer tipo de organização, sendo ela pequena, média ou grande, de capital aberto ou fechado.

A Governança Corporativa vem ganhando cada vez maior notoriedade, sendo vista como detentora de um conjunto de melhores práticas, capazes de fomentar a imagem de muitas organizações no cenário dos negócios, RIBEIRO (2012).

As maiores referências para a governança corporativa atual se deram através dos estudos e publicações de Adolf Berle e Gardiner Means, em 1932, Ronald Coase, em 1937, John Kenneth Galbraith em 1967, Adrian Cadbury, 1992.

## **2 – Base teórica da Governança Corporativa**

Muitas são as denominações atualmente para a governança corporativa, sendo uma das primeiras abordagens aquela proposta por Adolf Berle e Gardiner Means, quando da publicação do livro *The Modern Corporation and Private Property*, (BERLE e MEANS, 1932). Tal abordagem foi o alicerce para fundamentação do que hoje é a governança corporativa.

Outras bases teóricas da governança corporativa são as obras de Ronald Coase, -- principalmente aquela intitulada de *The Nature of the Firm*, (COASE, 1937), que evidencia o papel da firma como engrenagem na orientação da economia -- John Kenneth Galbraith, com o livro *The Industrial State* (GALBRAITH, 1967), que abordada as questões relacionadas a estrutura de poder e gestão, e Adrian Cadbury, que em 1992 elaborou o primeiro código de governança corporativa denominado Relatório Cadbury.

De acordo com o Código do IBGC (2009), os principais objetivos da Governança Corporativa são: preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Segundo LODI (2000), o movimento da Governança Corporativa se originou nos Estados Unidos, no início dos anos 90, em decorrência de necessidades específicas de administradores de fundos de pensão, que sentiam uma necessidade de maior segurança nos investimentos realizados com dinheiro dos mutuários, os quais se caracterizavam, na grande maioria, como acionistas minoritários e que sofriam com a falta de informações objetivas e transparentes para orientar suas decisões de investimento.

Segundo WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000), a Governança Corporativa refere-se a um sistema de gestão no qual as estratégias da empresa são monitoradas pelo Conselho de Administração para garantir a efetividade da administração e um maior retorno para os acionistas, zelando pelos direitos dos sócios minoritários, principalmente após a ocorrência de alguns escândalos financeiros.

De acordo com CARVALHO, (2003, p.19) Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes envolvidas com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo.

Os autores mencionados referem-se à Governança Corporativa como forças que equilibram o poder entre os proprietários (*shareholders*), representados por acionistas controladores e minoritários, e os *stakeholders*, representados por diversos públicos interessados.

Segundo POUND (1995), a definição de poder sempre norteou as discussões a respeito de Governança Corporativa, resultando no conceito de empresa gerenciada, pelo qual os gerentes são responsáveis apenas pelo exercício da liderança e pela tomada de decisões, cabendo ao Conselho de Administração contratar esses gerentes e monitorar o seu desempenho. Nesse contexto, o papel do acionista se restringe à destituição do Conselho de Administração, caso suas expectativas não sejam atingidas.

Na maioria dos sistemas e organizações que possuem como modelo de gestão a Governança Corporativa, sua estrutura está caracterizada pela separação entre proprietários e administradores.

### 3 – Governança Corporativa no Mundo

Em grande parte dos sistemas de governança corporativa a base organizacional está configurada na separação entre propriedade e gestão. Vários autores como Fontes Filho (2004) defendem uma estrutura de governança corporativa baseada em dois conjuntos, sendo eles: o modelo *shareholder* ou financeiro, onde o interesse principal é para o acionista e o modelo *stakeholders* ou de públicos de interesses.

Os sistemas básicos em governança corporativa mais encontrados pelo mundo podem ser divididos entre 03 modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido; o modelo nipogermânico, baseados em grandes investidores e em bancos da Europa, predominante na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo, (DUARTE, 2007).

O tema governança corporativa tornou-se conhecido mundialmente na década de 1980 nos Estados Unidos (EUA), após grandes escândalos financeiros ganharem notoriedade em todo o mundo, como o caso Texaco<sup>1</sup> (QUELHAS, 2010).

Outros casos conhecidos de empresas americanas em 2001 foram Enron, Arthur Andersen e Worldcom.

Com os acontecimentos na economia americana o governo dos Estados Unidos se viu numa encruzilhada e teve que intervir com medidas legislativas que pudessem restaurar a confiança perdida pelo mercado, sendo assim várias ações foram tomadas como a criação de procedimentos fiscalizadores, a criação em 2002 da Sarbanes Oxley responsável por aumentar a segurança dos investidores em relação aos responsáveis pelas empresas e pela criação de alguns fundamentos, normas, baseadas nas melhores práticas da governança corporativa, *Compliance, Accountability, Disclosure, Fairness*, (conformidade legal, prestação de contas, transparência e senso de justiça).

Conforme GREENE (2003), a Lei Sarbanes Oxley foi o instrumento legislativo mais importante que o Congresso dos Estados Unidos aprovou desde 1930.

---

<sup>1</sup> O caso Texaco, constituiu, segundo Carlsson, R; Owership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy chip. New York: John Wiley & Sons, 2001, um dos mais importantes vetores de impulso desse movimento.

Em 2004, tivemos a publicação realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), intitulada de Principles of Corporate Governance, que objetivava o funcionamento ajustado das organizações e dos mercados de capitais. Tal documento tornou-se referência internacional para os mais diversos setores da sociedade, propagando ainda mais os ganhos através de uma boa estrutura de governança corporativa.

#### **4 - Governança Corporativa no Brasil**

A governança corporativa no Brasil aparece em meados dos anos 70, após o surgimento dos primeiros conselhos de administração, divisão de poderes entre acionistas e gestores, (BORGES E SERRÃO, 2005). Desde então, percebe-se um movimento, se não constante, pelo menos progressivo em direção a uma maior preocupação com a questão da governança corporativa e temáticas afins.

Assim, em primeiro lugar tivemos a Lei das Sociedades Anônimas 6.404/1976, que regulamentou a divisão de poderes entre diretoria e o conselho de administração.

Também em 1976, a Lei 6.385/1976 disciplinou o mercado de capitais e criou a Comissão de Valores Mobiliários

Depois de muito tempo, já nos anos 1990 e 2000, tivemos o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, lançado pelo IBGC em 1995. Este foi atualizado em 1999 e em 2004. Ainda antes dessa última atualização tivemos as Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa do Novo Mercado da BOVESPA, em 2000, e a Cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, divulgada em 2002.

Percebe-se, portanto, que há um caminho sendo seguido, um caminho em direção à preocupação cada vez maior com a governança corporativa. Sendo assim, concordamos com BORGERTH (2012), que sugere que não falta ao Brasil o estímulo à adoção de boas práticas de Governança Corporativa, o que falta é a sua divulgação ao mercado e à sociedade como um todo. Além disso, diz o mesmo autor, falta uma maior conscientização dos agentes da Governança Corporativa no interior das organizações, para que estes passassem a ver suas posições não como uma chancela de poder (como é muitas vezes o caso, sugere BORGERTH (2012)), mas sim como um compromisso com a empresa e seus usuários da informação contábil. Isto porque, como também argumenta POUND (1995), o âmago, a governança corporativa não deveria ter a ver com poder, e sim com uma forma de descobrir meios de assegurar a eficácia das decisões.

#### **5 – Governança Corporativa nas IES**

Se olharmos para o Novo Mercado da BOVESPA, lançado em 2000, veremos que ali foi criado um segmento diferenciado para empresas de capital aberto, sem os entraves do Estado, a fim de buscar vantagem competitiva e valorizar as ações da empresa. Para entrar neste novo segmento, a empresa teria que assinar um contrato de adesão com a BOVESPA. Reconhecendo que as regras são bastante rígidas, a Bovespa optou por criar dois níveis de governança corporativa, Nível I e II, com o objetivo de ter condições de atender empresas com maturidades diferentes. Tal modelo funciona como um selo de qualidade, cujo sucesso está atrelado no acordo firmado entre ambas as empresas.

Por que então que as instituições de ensino superior não podem buscar algo semelhante e assim criar de forma independente, desvinculada dos ainda existentes entraves burocráticos do MEC, uma autarquia a fim de avaliar sua performance? Com isto, sugerimos, seria possível buscar analisar a qualidade educacional, a qualidade da gestão de sua organização, a de seu modelo de governança, e também a transparência em suas atividades. Esta seria uma contribuição fundamental a ser alcançada pela adoção da Governança Corporativa nas IFES.

Segundo RIBEIRO e FAMÁ (2002, p. 35), o “Novo Mercado da Bovespa é uma seção destinada à negociação de companhias que se submetam [voluntariamente] a exigências mais avançadas, em termos de direitos dos acionistas investidores e melhores práticas de governança corporativa”. Da mesma forma que a BOVESPA criou seus parâmetros para um sistema de governança corporativa de alta qualidade, acreditamos que as IES também podem criar seu sistema de governança corporativa objetivando melhores práticas de gestão.

Segundo BORGES e SERRÃO (2005), a Governança Corporativa, em sentido mais geral, pode versar sobre o sistema de governo, a administração e o controle de uma instituição qualquer, seja empresarial ou não, filantrópica ou com fins lucrativos, controlada por capitais públicos ou privados, e independentemente da forma adotada, seja ela societária, associativa, cooperativa. Governança Corporativa não é assunto privativo de companhias. Qualquer instituição possui uma estrutura de governança, um conjunto de procedimentos e controles que disciplina as relações entre os nela envolvidos.

Recentemente, várias instituições de ensino superior no Brasil foram fechadas por interferência do Estado por constatar sérios problemas de gestão, de qualidade educacional, e financeiros. Num certo sentido, com base no que vem sendo discutido aqui, cabe a pergunta: teria a falta de um modelo de gestão capaz de orientar melhor sua caminhada, garantindo assim sua sustentabilidade perante a sociedade, contribuído para sua bancarrota? E ainda, seria a falta de uma administração profissional capacitada para gerir instituições de ensino parte deste problema?

Conforme NETO (2014), quanto mais os abusos são constatados, nas esferas públicas e privadas, maior a desconfiança e maior a procura por modelos de gestão que venham solucionar problemas pela implementação de sistemas mais confiáveis.

As instituições de ensino superior brasileiras privadas tiveram em 2011 faturamento totalizando R\$ 33 bilhões, o equivalente a 1% do PIB do país (SEMESP, 2013). Portanto, a preocupação com sua sustentabilidade é de extrema importância, dentre outros motivos, porque além de atender a milhares e milhares de alunos, estas instituições empregam quase 800 mil profissionais, entre professores e administrativos.

De que adianta uma empresa cumprir com regras e regulamentos e não ter o potencial para dinamizar sua demanda com clientes e sua lucratividade com sustentabilidade apropriada (NETO, 2014)?

A Governança Corporativa possibilitou as empresas de capital aberto o ganho com uma melhor administração, organização da empresa, transparência de suas atividades perante seus *stakeholders*, resta neste momento às instituições de ensino superior desenvolver o seu modelo de governança corporativa buscando estas melhorias já alcançadas por outras organizações.

Os princípios da Governança Corporativa, Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa, criam nas organizações educacionais fundamentos que iram transformar a sua forma de ser dirigida, monitorada, incentivando assim o relacionamento com os demais envolvidos, criando um equilíbrio no comando da instituição. Concluindo, podemos dizer que, assim, seria possível melhor ordenar as decisões estratégicas das instituições educacionais numa visão de longo prazo é que se poderá atingir o objetivo que é o aumento da qualidade educacional.

### **Conclusão:**

Com a rápida expansão que ocorre neste momento no cenário da educação superior brasileira, é de fundamental importância um sistema de gestão que possibilite auxiliar o administrador educacional em suas funções, objetivando a excelência, bem como o aumento da qualidade educacional.

Os princípios da governança corporativa, que são a transparência, a equidade, a prestação de contas, e a responsabilidade corporativa, conforme abordado nas literaturas apresentadas neste artigo por diversos autores, nos possibilitam assim dizer que, para as instituições de ensino superior, elevar a qualidade do ensino e melhorar suas práticas de gestão, de modo a garantir sua longevidade e sua sustentabilidade perante a sociedade, somente se dará da melhor maneira possível através dos princípios da governança corporativa. Conforme foi discutido acima, até este momento este aparece como um modelo de gestão viável para instituições de ensino do país.

Afinal, não parece exagerado afirmar que os benefícios trazidos às empresas, e às IFES, que adotaram o sistema de governança corporativa validam sua utilização em qualquer tipo de organização, uma vez que o foco de tal sistema são justamente os ganhos com a qualidade, tais como os que foram discutidos neste artigo.

### **Referências Bibliográficas:**

BERLE, Adolf A.; MEANS. Gardiner C. **The Modern Corporation and private property**. New Brunswick, Nova Jersey, 1997. (first published 1932).

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. D. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. **Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários**: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. de B. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Regulamento de listagem do novo mercado**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/servicos/download/Regulamento-de-Listagem-do-Novo-Mercado.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2013.

CADBURY, Report. **The Financial Aspects of Corporate Governance**. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em: 20 mar.2013.

CARVALHO, Antonio Gledson de. **Efeitos da migração para os níveis de governança da Bovespa**. [s.l.: s.n.], 2003.

DUARTE, Ricardo Seperuelo. **Práticas de governança corporativa: estudo de caso em organizações de serviços educacionais**. Dissertação de Mestrado, UFF, 2007.

COASE, Ronald. **The nature of the firm**. Oxford University Press: New York, 1937.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Estudo da Validade de Generalização das Práticas de Governança Corporativa ao Ambiente dos Fundos de Pensão: Uma Análise Segundo as Teorias da Agência e Institucional**. Rio de Janeiro, RJ, 2004.

GALBRAITH, John Kenneth. **The new industrial state**. Boston: Houghton Mifflin, 1967.

GREENE, E. et al. **Sarbanes-Oxley Act: Analysis and practice**. Nova York: Aspen Publishers, Inc., 2003.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4ª ed. IBGC. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

LODI, João B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



NETO, João Pinheiro de Barros. (org.) **Administração de instituições de ensino superior**, Campinas, SP: Alínea, 2014.

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development. **OECD Principles of Corporate Governance**. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes>. Acesso em: 21 fev. 2013.

POUND, J. **The promise of the governed corporation**. *Harvard Business Review*, n.º 61, pp. 89-98, 1995.

RIBEIRO NETO, R. M; FAMÁ, R. **Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro: o Novo Mercado**. RAUSP-Revista de Administração da USP, v. 37, n. 1, p. 29-38, 2002.

RIBEIRO, Henrique César Melo. **Explorando as relações entre as temáticas, governança corporativa, estratégia e desempenho financeiro: uma revisão teórica**. XXIII Enangrad, Bento Gonçalves, 2012.

SEMESP – Sindicato das Entidades Mantenedoras de Entidades de Ensino Superior no Estado de São Paulo. **Mapa do Ensino Superior do Estado de São Paulo**. 3. ed. São Paulo: SEMESP, 2013.

WRIGHT; KROLL; PARNEL. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.